

学校编码: 10384

学号: 17920071150478



分类号_____密级_____

UDC _____

廈門大學

碩 士 學 位 論 文

Y 公司生产部绩效考核体系研究

Research on Performance Evaluation of
Production Dept. in Y Company

胡幼安

指导教师姓名: 程文文 副教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2010 年 2 月

论文答辩日期: 2010 年 4 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

2010 年 4 月

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于 2011 年 12 月 31 日解密，解密后适用上述授权。

（ ☒ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

摘 要

人力资源作为一种重要的战略资源，得到了越来越多企业的关注与重视，人力资源管理为提高企业经营效率、增强企业核心竞争力都起到了积极的作用。但是我们也应该看到，目前仍存在一些企业，尤其是民营企业，在人力资源管理特别是绩效管理的实施运作当中，由于缺乏相关的管理知识和管理经验，没有从公司实际情况出发，制定了一些与公司发展不相适应的制度，不但没有发挥出人力资源管理作用，反而损害了公司的利益，阻碍了公司的发展。

绩效管理作为人力资源管理的核心内容之一，对企业战略的实现起到重要的作用，绩效管理是战略实施的重要工具。当企业确定了自身的发展思路，可将其确立为明确的企业战略，进而依据公司的战略和业务单元的竞争战略确立公司的人力资源战略，最后确定为实现公司战略目标服务的绩效管理战略。

本文就是希望通过对Y公司生产部实际情况的研究与分析，发现其员工绩效考核体系当中存在的问题与不足，如绩效考核内容单一、考核过程缺乏沟通与反馈、考核结果应用不广泛、缺乏实施保障等，同时结合平衡计分卡以及个人关键指标考核等现代绩效管理理论方法，为Y公司生产部的绩效考核提供一套完整的改善方案，从而解决目前Y公司生产部绩效考核中存在的问题。

同时作者也希望通过本文的介绍，对广大读者特别是企业领导在员工绩效考核的问题上有一定的启示与帮助，为其他企业进行绩效考核制度的改善起到抛砖引玉的作用。

关键字：绩效考核；关键绩效指标；平衡计分卡

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

Human resource, as an important strategic resource, draws more and more attention and high regard from enterprises. The human resource management, a rising system of administration, has developed and made some progress in many enterprises, plays an important role in enhancing enterprises' operating efficiency and strengthening their core-competitiveness. However, we cannot ignore a problem that in human resource management, especially in the operation of performance management, some enterprises, because of lacking related management knowledge and experience, have established some policy not adapted to their development and divorcing from the practical situation, which cannot exploit the advantages of human resource management and performance management, but hurt the interests and retard the development of enterprises.

This article researches and analyzes Company Y's practical situation to discover the existing problems and deficiency, such as simplicity in content of performance management, lack of communication and feedback during the assessment and narrowness of appraisal result and so on, in order to offer a full set of improvement plan for performance appraisal to improve the human resource management system, by combining some modern performance management theory and methods like KPI and individual performance indicator appraisal.

Meanwhile, the author expects to inspire and help readers, especially leaders of enterprises to a certain extent, which will serve as a modest spur to improve the performance appraisal system of other enterprises. Opinions mentioned in the articles and based on the author's knowledge may not be comprehensive, if there comes to some mistakes, the readers' understanding and corrections will be much appreciated.

Key words: performance appraisal; KPI; BSC

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录	
第一章 绪 论	1
第一节 论文背景与动机	1
第二节 论文的主要内容	2
第二章 绩效考核理论概述	4
第一节 绩效考核理论概述	4
第二节 绩效考核方法简介	8
第三章 Y 公司生产部绩效考核体系建立的背景	15
第一节 Y 公司概况	15
第二节 Y 公司生产部组织结构和职务分析	18
第三节 生产部绩效考核体系现状和存在问题分析	22
第四章 Y 公司生产部绩效考核体系建立	26
第一节 生产部绩效考核体系建立的目的与原则	26
第二节 生产部绩效考核体系的建立	26
第三节 绩效考核的范围和周期	33
第四节 绩效考核结果应用	33
第五章 Y 公司生产部绩效考核方案实施	35
第一节 绩效考核前期培训和宣导	35
第二节 绩效考核方案的实施	37
第三节 绩效考核实施效果介绍	39
第六章 本文主要结论	42
附件 Y 公司工作说明书	44
参考文献	50
致 谢	52

厦门大学博硕士论文摘要库

Contents

Chapter One	Introduction	1
Section 1	The background and significance of study	1
Section 2	The content and ideas of study	2
Chapter Two	Theoretical foundation of performance evaluation	4
Section 1	Theory of performance evaluation	4
Section 2	Method of performance evaluation	8
Chapter Three	Background of performance evaluation system of production dept. in Y company	15
Section 1	Introduction of Y company	15
Section 2	The constitute and job description of production dept. in Y company	18
Section 3	Present condition of performance evaluation system of production dept. in Y company	22
Chapter Four	The establish of performance evaluation system of production dept. in Y company	26
Section 1	Purpose of performance evaluation system	26
Section 2	The establish of performance evaluation system	26
Section 3	The Scope and cycle of performance evaluation system	33
Section 4	The application of result of performance evaluation	33
Chapter Five	The enforcement performance evaluation system of production dept. in Y company	35
Section 1	Training and Communicate	35
Section 2	The enforcement of performance evaluation system	37
Section 3	Good results of performance evaluation system	39

Chapter Six Conclusion	42
Reference	44
Appendix	50
Acknowledgements	52

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 绪论

第一节 论文背景与动机

改革开放30年来，中国经济得到飞速发展，各种经济类型也如雨后春笋迅速成长。进入21世纪，越来越多的企业开始新一轮的发展，走向规模化、集团化、多元化以及国际化。与此同时，这些企业也逐渐认识到了人力资源在企业发展过程中的战略意义，人力资源管理也不再是简单的人事管理，而是提升到与企业战略相同的高度，为企业发展提供有益帮助。同时人力资源战略的制定，应以企业战略为基础，与企业的愿景、使命相匹配。

人力资源管理与人事管理相比较，其区别在于，人力资源管理以改进员工队伍状况从而提高企业经营效率，目的是从人的角度促进企业经营效益的增长，将企业与员工的利益一体化；将企业总体目标进行分解并与员工个人目标相结合，通过对员工利益期望的引导和实现，改善人力资源状况，促进员工与企业共同发展。而绩效考核是整个人力资源管理的核心内容之一。通过绩效考核，可以肯定工作中的成绩和发现工作中的不足，并找出原因进行分析，从而为工作改进提供途径；通过绩效考核，结合员工的技能和职位，为员工的薪酬分配提供依据；通过绩效考核，对现有员工进行考核与记录，总结适合本企业本岗位的职业特征，为员工招聘提供参考；通过绩效考核，了解员工的能力和素质，结合员工的个人发展规划，为员工培训提供动力。总之，绩效考核是人力资源管理工作中的重要环节，为人力资源管理中的其他项目提供服务，建立完善的人力资源管理制度离不开一套优秀的绩效考核体系。

但是，许多企业尤其是民企在绩效考核的实施过程中，都受到阻力和制约，效果不尽人意，原因是多方面的，总结起来大概有如下几种：首先是缺乏科学的有效的考核评估体系，由于绩效考核项目负责人本身理论和实践水平的限制以及事先缺乏充足的调研、论证，导致绩效考核评价体系缺乏可操作性，实施后才发现很多问题并没有考虑周全；其次是缺乏有效的绩效沟通和绩效辅导，事先的绩效沟通和绩效辅导能达到事半功倍的效果，但是，往往由于沟通和宣

导的力度不够，发现我们很多中层都把精力集中在具体业务上，对绩效考核还缺乏足够的认识和理解，甚至存在许多误解；再次，绩效管理只是停留在绩效考核和绩效工资的应用的层面上，事实上，绩效考核是绩效管理的一部分，并不是全部。同样，在工资结构中，绩效工资也只是全额工资的一部分，相对于绩效管理，绩效考核更注重工资和绩效之间的关系，而绩效管理更侧重于结果的应用和激励效果；最后，绩效管理没有和员工职业生涯规划联系在一起，绩效管理没有把组织目标和个人目标有效结合，甚至在绩效管理过程中忽略了员工发展，没有帮助员工建立良好的职业生涯规划。因此，很多员工对于绩效考核存在不全面的认识，长此以往，员工工作热情下降，产生厌烦情绪。

鉴于此，如何从企业实际情况出发，制定一套适合本企业的且行之有效的绩效考核制度是Y 公司的当务之急。本文的目的在于根据Y 公司实际情况，结合相关绩效考核理论制定一套相对合理的绩效考核体系，实现公司和员工的共同发展。

本文要论述的Y 公司，是改革开放30年来一家有代表性的民营企业，其所处的特殊的领域、快速的成长经历和相对薄弱的管理基础，也使得Y 公司作为论文研究对象具有一定的普遍意义。Y 公司成立于2004年，短短五年时间，发展成为一家中等规模的企业，注册资本由500万元港币增加到2亿元港币，成为行业领头羊。与行业内其他企业相比，Y 公司有其独特的营销模式和管理特点，但是在人力资源管理这一新兴管理领域的研究略显不足，特别是在绩效考核方面，基本处于空白阶段，而Y 公司所处的行业特征和运作模式与绩效考核关系密切。Y公司曾推行过短暂的绩效考核，最后因指标设置不合理、考核过程缺乏沟通与反馈、考核结果没有恰当应用等问题，导致了员工能力发挥受到限制，企业也并未获得短期或长期的效益，最后绩效考核项目不了了之。而作为在行业中领先的Y 公司，要想保持其领先优势，充分发掘企业潜力，完善企业内部管理，就必须在绩效考核方面加大力度。

第二节 论文的主要内容

本文首先对绩效考核的基本理论做了综述，分析对比了三种常用的绩效考

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库